

LA ACTITUD DE EMPRESARIOS Y DIRECTIVOS HACIA LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN MIPYMES DEL CALZADO DE LEÓN, GTO.

Área de investigación: **Ética y organizaciones**

J. Jesús Sotelo Barroso

Escuela de Educación y Desarrollo Humano campus Campestre
Universidad de La Salle Bajío
México
jsotelo@delasalle.edu.mx

Ma. Socorro Durán González

Escuela de Educación y Desarrollo Humano campus Campestre
Universidad de La Salle Bajío
México
sduran@delasalle.edu.mx

XX
CONGRESO
INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA
ADMINISTRACIÓN
E
INFORMÁTICA





LA ACTITUD DE EMPRESARIOS Y DIRECTIVOS HACIA LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN MIPYMES DEL CALZADO DE LEÓN, GTO.

Resumen

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se ha convertido en una cruzada de organismos internacionales, gremios empresariales y gobiernos, por la urgencia de revertir el deterioro económico, social y ambiental que en las últimas décadas está resintiendo la sociedad. El presente estudio explora las actitudes que prevalecen en empresarios y directivos del calzado en la ciudad de León hacia la RSE, y su disposición a incorporar buenas prácticas de ésta; se aplicaron once entrevistas a profundidad en igual número de empresas, a partir de cuyos resultados se plantean estrategias y pautas de acción que permitan adaptar los enfoques de RSE a la dinámica y cultura de las MIPyMES, para que contribuyan a su desempeño e impacten positivamente en las condiciones de vida de la población. Se aplicó un cuestionario basado en la Norma ISO 26000:2010, en los indicadores del CEMEFI (2009) y de Acción Empresarial (2001). Estudios previos han encontrado que casi la mitad de las empresas del estado de Guanajuato no tienen noción ni prácticas de RSE (López, 2013). La investigación pretende identificar las actitudes prevalecientes hacia la RSE, a fin de fundamentar y orientar la promoción efectiva de estas prácticas basadas en una filosofía y un compromiso social.

Palabras clave: Actitud, Responsabilidad Social Empresarial.





Introducción

Este estudio se enfoca en el análisis de la actitud de empresarios y directivos de la industria del calzado en MIPyMES de la ciudad de León, Guanajuato, y su disposición a adoptar las buenas prácticas de Responsabilidad Social Empresarial en sus organizaciones; de alguna forma está relacionado con trabajos de investigación anteriores (Sotelo y García 2013, Sotelo y Durán 2014) que han explorado las prácticas de RSE hacia los colaboradores, hacia la comunidad y hacia el medio ambiente; en tales estudios ha sido muy interesante encontrar que las empresas que aplican buenas prácticas de RSE manifiestan una disposición genuina como expresión del valor altruista y de su compromiso social.



Si bien algunos empresarios y directivos consideran que la RSE equivale al altruismo individual, el concepto formal es cada vez más adoptado como una opción conciente y estructurada para contribuir al desarrollo sostenible, deseado y necesario (Dejo, 2005); este comportamiento conciente, apoya el fortalecimiento de actitudes positivas hacia la operación, aplicación y gestión de la RSE. Se ha encontrado también que es común el hecho de adoptar las buenas prácticas de RSE no solamente por un aporte real y sincero al beneficio social, sino también por el beneficio –real o imaginado- que dichas prácticas pueden estar implicando para la empresa en términos de mejor posicionamiento en el entorno competitivo.



Otro hallazgo ha sido que el grado de consistencia metodológica en la aplicación de la RSE está en función de la dimensión de la empresa, siendo que las medianas y grandes tienen un diseño explícito que propicia el involucramiento de los colaboradores, mientras que las empresas micro y pequeñas aplican buenas prácticas de manera aislada y sin un diseño explícito; no obstante, un denominador común en la industria del calzado independientemente de su dimensión, es la congruencia en el propósito de aplicación de la RSE y sus principios filosóficos, así como una genuina intención motivada por valores humanos y el compromiso social por parte de empresarios y directivos (Sotelo y Durán, 2014).

No obstante las empresas comprometidas con la RSE son dirigidas por líderes inspirados en valores, queda la interrogante sobre las perspectivas de adopción de la RSE en organizaciones que no la practican y que no se caracterizan por un liderazgo basado en principios.

Contexto

México es uno de los principales países productores de calzado en el mundo. En el año 2012 se ubicó en el 8° lugar, con una producción de 244 millones de pares de los cuales 171 millones se produjeron en el estado de Guanajuato, donde operaban 3,394 unidades económicas en esta actividad manufacturera que emplea –directa o indirectamente- a alrededor de 161 mil personas, es





decir, de esta rama económica dependen poco más de 800 mil guanajuatenses (INEGI, 2013). La cadena de la industria del calzado aporta el 6.3% al PIB estatal, por la comercialización nacional y por la exportación de pares, que en el 2013 fue de poco más de 21 millones.

La Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Guanajuato (CICEG), se ha propuesto promover la responsabilidad social de sus agremiados, haciendo eco a las recomendaciones de sus interlocutores de la “zona euro” y de la comunidad internacional, que a través de iniciativas como el Libro Verde y el Pacto Global, fomentan la adopción de la RSE. En su visión 2030, la CICEG reconoce que las industrias del sector cuero-calzado deberán *“estar atentas a las tendencias en las regulaciones ambientales que se vayan desarrollando a nivel mundial y en México, toda vez que avanzar en su cumplimiento representará no solo prestigio empresarial sino que en el largo plazo se convierte en un factor competitivo y diferenciador relevante tanto para el mercado interno como para la exportación”* (CICEG, 2014); por ello ha propuesto la estrategia de desarrollo sustentable, que se concretará en la aplicación de buenas prácticas relacionadas con el medio ambiente, el cambio climático, la vida laboral y derechos humanos, y la sociedad y estilos de vida.

La realidad social en el estado de Guanajuato presenta retos impostergables tales como la superación de la pobreza (2.5 millones de habitantes, que representan el 45% de la población); la sobrevivencia de las unidades económicas del sector cuero-calzado, principalmente las MIPyMES; la problemática social relacionada con la inseguridad como los robos y asaltos; y la contaminación ambiental sobre todo de los cuerpos de agua, mantos freáticos y del aire, ya que se tiene detectado que la concentración de sólidos tóxicos en cuerpos de agua y en el subsuelo están muy por encima de la norma ambiental.

Si bien la aportación de la industria del calzado a la economía estatal y nacional no es muy significativa con relación a otras ramas como la automotriz o el turismo, para el estado de Guanajuato sí es muy importante por la cantidad de empleos que genera y las unidades económicas que operan. De acuerdo con el INEGI (2013), en el año 2010, en el municipio de León existían 2,813 empresas de fabricación de calzado, de las cuales 2,010 eran micro, 592 eran pequeñas, 166 eran medianas, y 45 eran grandes (cuadro 1).





Cuadro 1. Clasificación de empresas fabricantes de calzado en León según su tamaño

TAMAÑO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Micro	2,010	71
Pequeña	592	21
Mediana	166	6
Grande	45	2
TOTAL	2,813	

Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI (2013)

La descripción del supra sistema ambiental, es decir del entorno de la industria del calzado, refleja el gran reto para las organizaciones que puede ser asumido mediante la adopción de la RSE como filosofía y como práctica. Para ello es necesario que los empresarios y los directivos tengan conciencia de la problemática en el contexto; del derecho de sus colaboradores por una vida laboral que propicie la realización personal, y de la oportunidad de contribuir al desarrollo de su comunidad y a la preservación del patrimonio que representa el medio ambiente. Para que las empresas lleven a la práctica las acciones de RSE, también es necesario un estilo de liderazgo y una cultura organizacional fundamentados en valores humanos y en principios del bien común.

El concepto de Responsabilidad Social Empresarial

La noción de responsabilidad social ha estado presente desde hace tiempo. Carrol (1999) encuentra que el primer autor en documentar y desarrollar el concepto fue Bowen (1953) con el texto *Social Responsibility of the businessman*. Este concepto está relacionado con el de ética empresarial o ética en los negocios, pero no son equivalentes (Araque y Montero, 2006); es necesario comprender que el compromiso social de la empresa responde a una ética y por tanto a valores humanos.

Partiendo de este planteamiento ético, Dejo (2005) plantea que la RSE es una manera de compensar y tomar conciencia del efecto de las empresas en el entorno y su compromiso hacia el bien común, que consistiría en la lucha por la defensa de la vida y del planeta, así como la necesidad de acabar con la pobreza.

El concepto de RSE más difundido en México fue aportado por el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI), una de cuyas tareas prioritarias es





promover la responsabilidad social con una estrategia que consiste en otorgar un distintivo a aquellas empresas que han asumido *“el compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa, tanto en lo interno como en lo externo, considerando las expectativas económicas, sociales y ambientales de todos sus participantes, demostrando respeto por la gente, los valores éticos, la comunidad y el medio ambiente, contribuyendo así a la construcción del bien común”* (Cajiga, 2009), para lo cual utiliza una serie de indicadores a fin de determinar si se otorga el distintivo a la empresa que solicite una evaluación con este propósito.



Diversas instituciones y organismos han aportado guías y métodos para la adopción de la RSE y su instrumentación (Libro Verde, 2001; Acción Empresarial, 2002; CEMEFI, 2009; Vilanova y Dinarés, 2010; Ethos, 2011; Pacto Mundial, 2012). ISO contribuye con una propuesta integradora, la Norma ISO 26000; si bien ésta *“contiene guías voluntarias, no requisitos, y por lo tanto no es para utilizar como una norma de certificación como la ISO 9001:2008 y la ISO 14001:2004”* (ISO, 2011), sí tiene el propósito de orientar a las organizaciones a contribuir al desarrollo sostenible, para que cumplan con las leyes y reglamentos, pero sobre todo para que contribuyan con una política explícita al desarrollo de su comunidad y del medio ambiente.



Para ello en esta guía ISO define responsabilidad social como la *“responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad; tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas; cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento, y esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones”* (ISO, 2010).

La actitud hacia la RSE

Los estudios en torno a la práctica de la RSE en empresas industriales muestran una disposición y voluntad de los empresarios y directivos hacia el compromiso social. Puede plantearse que dicho compromiso hacia las buenas prácticas de RSE está predispuesto por una actitud positiva y favorecedora de la actuación altruista y orientada a la contribución para el bien común.

Rokeach definió la actitud como *“una organización de creencias relativamente permanentes que predisponen a responder de un modo preferencial ante un objeto o situación”* (1968, 112). Fishbein y Ajzen (1975, en Rodríguez y cols. 2004:128-129), definen la actitud como *“una predisposición aprendida a responder de una manera consistentemente favorable o desfavorable respecto a un objeto dado”*. Ellos proponen un modelo al que denominan Teoría de la Acción Razonada (Ajzen y Fishbein, 1980), el cual plantea que la conducta personal está condicionada por la



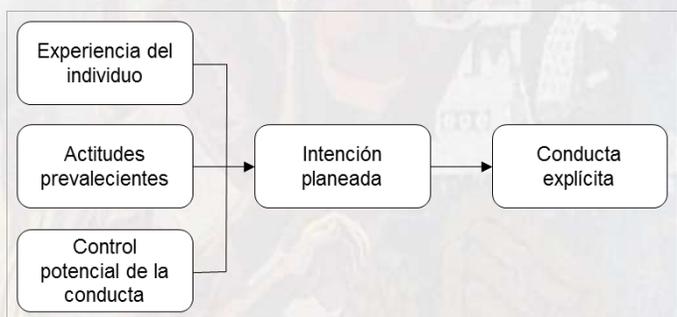


intención de realización de dicha conducta, la cual puede ser positiva o negativa dependiendo de la actitud y de valor social que se asume por parte de la persona. Myers (2005) propone que las actitudes son sentimientos, a menudo influidos por nuestras creencias, que predisponen nuestra reacción ante los objetos, las personas y los acontecimientos.

Los elementos centrales de las definiciones anteriores, consideran que las actitudes se distinguen por tres componentes: el ideativo (creencias), el cognitivo (experiencias) y el afectivo (sentimientos); estos elementos están implícitos en la Teoría de la Acción Razonada, la cual concibe que los factores externos al individuo, al influir en sus actitudes, pueden por tanto influir sobre la intención y en la conducta. De manera que para explicar una predisposición de los empresarios y directivos de las empresas del calzado en León hacia la RSE, sería necesario comprender la intención de los individuos a partir de una actitud positiva, influida por su contexto social significativo. Dada la fuerte implicación entre la intención de emitir una conducta y el comportamiento resultante, ambos componentes de esta teoría permiten identificar la tendencia de la conducta y sus propósitos ligados a los sentimientos.

Por su parte, Ajzen (1985) postuló la Teoría de la Acción Planeada, la cual incorpora el componente de control que el individuo busca ejercer sobre su conducta y sobre el objetivo de ésta. Si se analizan los factores que influyen el rumbo de la acción, puede preverse qué tanto las actitudes prevalecientes se orientarán o no hacia determinado objetivo. La figura 2 muestra la interrelación entre dichos factores.

Figura 2. Elementos del modelo de la Teoría de la Acción Planeada



Fuente: Elaboración propia

Si bien puede hablarse de una actitud favorecedora hacia la RSE por parte de los empresarios y directivos de la industria del calzado que aplican buenas prácticas en sus empresas, surge la interrogante de qué pasa con la actitud de sus homólogos cuyas empresas no practican la RSE. En concordancia con lo encontrado por Sotelo y García (2013), y Sotelo y Durán (2014), un estudio





reciente (López, 2013) analizó la disposición de empresarios de MIPyMES en la ciudad de Celaya, ubicada en el estado de Guanajuato, encontrando que la consciencia social y la percepción de los beneficios de las buenas prácticas de responsabilidad social son los factores clave que explican el comportamiento responsable.

Mercado y García (2007) habían desarrollado un estudio similar en empresas del Valle de Toluca, en el estado de México, analizando su grado de responsabilidad social en lo referente a ética empresarial, preservación del medio ambiente, calidad de vida en el trabajo y vinculación empresa-sociedad, encontrando que predomina la modalidad de filantropía, no obstante detectan que hay la voluntad de empresarios y directivos como posible factor detonante de la práctica formal de responsabilidad social.



Por su parte, García y Hernández (2010) habían analizado la posición de empresas del calzado en León en torno a la RSE, partiendo de que la ética de los negocios comprende: “la elaboración de juicios de valor, normas y criterios que integran un código social y moral de conducta en las organizaciones empresariales; la especificación de responsabilidades que deben tener los miembros de una empresa consigo mismos y con sus clientes, proveedores, competidores, etc.; y la evaluación y análisis de las consecuencias que los actos y las decisiones empresariales pueden tener sobre sus trabajadores, clientes, competidores, consumidores, etc.” (p. 1). Ellos encontraron que hay una resistencia o desconocimiento de las empresas hacia la RSE, en el primer caso principalmente por los costos que parece requerir, y en el segundo caso por la escasa o nula promoción que se hace a esta metodología.



En esta línea de análisis, Craig y Williams (2011) al investigar sobre las perspectivas para construir el círculo virtuoso de la responsabilidad social, encuentra que mercadólogos y colaboradores responsables de la RSE han mostrado interés mutuo por un comportamiento socialmente responsable. Estos autores concluyen que el marketing orientado a los grupos de interés juega un rol crucial en la configuración de un mercado de consumo responsable, y en la búsqueda de alternativas para que tanto las empresas como los actores involucrados se beneficien de la interacción entre los negocios y el bien común.

Mukiur (2010) analizó la RSC en empresas, comparando la percepción de empresarios de las PYME y directivos de grandes empresas, encontrando diferencias significativas entre ambos grupos, tanto en los indicadores generales de la RSC, así como en las prácticas internas de la misma en la empresa. En este orden de ideas, Brum (2010) estudió el papel que han jugado los diversos actores en el desarrollo de la RSE. Encuentra escaso interés por parte del gobierno y las universidades, y un avance paulatino en la actitud de los empresarios.





En cuanto a la práctica de la RSE en México, numerosos estudios analizan el grado de adopción de esta metodología. Cabe destacar el trabajo de Muller y Kolk (2009) quienes investigaron la práctica de la RSE en empresas de la industria automotriz, en tres dimensiones: ambiental, laboral y comunitario, mediante medidas de investigación existente y estándares globales. Ellos encontraron que las empresas locales participan en el tipo de actividades de RSE comúnmente asociados con la RSE en los países desarrollados. Cabe destacar que desde la década de los 80's del siglo pasado, la Teoría Organizacional y Administrativa ha venido dando cabida a los estudios sobre RSE dando un estatus de teoría a este concepto y a la identificación de las mejores prácticas.



Perdomo y Escobar (2011) contribuyen al análisis de la RSE como campo de estudio en la teoría organizacional, encontrando una evolución progresiva orientada por la racionalidad experimental. Luego de analizar artículos y bibliografía sobre los conceptos y la práctica de la RSE, concluyen que ésta se ha constituido como un campo de estudio dentro del *management* y que ha venido transitando de lo normativo a lo positivo y experimental. En este sentido, la investigación para prever la respuesta de los empresarios del calzado en Guanajuato hacia la implementación de metodologías de RSE, debiera fundamentarse en el análisis del estado actual de los factores que la determinan como las actitudes, el grado de conocimiento, y la vivencia de valores y de compromiso social.



El tema de la cultura organizacional y su implicación con la RSE es relevante y ha sido planteado en diversos estudios. Rodríguez (2008) analizó estos conceptos, planteando que “la empresa, en tanto que organización social, debe cooperar con el bien común. Como la cultura provee las condiciones para el bien común, debe ser considerada como una responsabilidad social empresarial porque las empresas pueden afectarle de diversas maneras. La gente construye cultura, pero también la cultura construye a la gente y afecta a su desarrollo” (p. 109).

Aspectos metodológicos

El presente estudio fue desarrollado desde la perspectiva metodológica interpretativa (hermenéutica), partiendo de la reconstrucción del hecho social, partiendo de las dimensiones de análisis en torno a las actitudes de los empresarios hacia la RSE y las posibilidades de institucionalización de estas prácticas en sus empresas. El enfoque es predominantemente cualitativo, aplicando entrevistas semiestructuradas a empresarios y directivos de micro, pequeñas y medianas empresas del calzado de la ciudad de León Guanajuato elegidas aleatoriamente en el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) del INEGI, prospectando las entrevistas vía telefónica y aplicando cara a cara estos instrumentos. La figura 3 muestra las dimensiones de análisis a partir del ángulo de investigación.





Figura 3. Las dimensiones de análisis en el contexto de las MIPyMES en León



Fuente: Elaboración propia

Una vez aplicadas las entrevistas, se analizó la información cualitativa mediante un análisis de contenido orientado por las dimensiones de análisis del estudio (actitud hacia la RSE y factibilidad de su institucionalización en las MIPyMES). Para ello, se procedió a generar un cuerpo de texto por cada entrevista, para analizar los diálogos por eje temático a manera de códigos, lo cual permite hacer un análisis interpretativo en función de la proposición inicial de la investigación.

Este planteamiento metodológico del estudio permite establecer una proposición inicial con relación a qué posibilidades hay para promover con éxito la Responsabilidad Social Empresarial en MIPyMES de calzado en la ciudad de León, toda vez que hemos visto con anterioridad que las empresas grandes del calzado aplican buenas prácticas de RSE basados en valores y principios filosóficos que les llevan a compartir sus beneficios y a contribuir con la comunidad y hacia la sustentabilidad.

Los resultados

De las once personas entrevistadas, siete son propietarios y cuatro son directivos; cinco son microempresas, otras cinco son pequeñas, y una es mediana. El cuadro 2 muestra el tipo de calzado que fabrica cada empresa





entrevistada, el número de empleados, y la clasificación que le corresponde según su dimensión¹.

Cuadro 2. Dimensión y caracterización de las empresas entrevistadas

Empresa entrevistada	No. de empleados	Escolaridad de los entrevistados	Tipo de calzado que fabrica	Dimensión		
				Micro	Pequeña	Mediana
1	22	Diseño de modas	Dama			
2	6	Secundaria	Industrial, dama, caballero, niña/o			
3	45	Ingeniería industrial	Terapéutico (para diabéticos)			
4	10	Primaria	Confort (caballero y dama)			
5	10	Bachillerato	Descanso y folklórico			
6	40	Contaduría pública	Bota vaquera			
7	10	2º de primaria	Bota vaquera			
8	9	Bachillerato	Descanso (dama)			
9	13	1º de secundaria	De diversos tipos			
10	75	Secundaria	Confort (caballero)			
11	30	Secundaria	Bota vaquera			

Fuente: Elaboración propia

Diez de las empresas tienen más de cinco años, han pasado por ciclos con altibajos en ocasiones por factores atribuibles al desempeño de la organización -como las pérdidas por inversión inadecuada en modelos de calzado que no fueron aceptados por el mercado, o casos en que el cliente no pagó mercancía ya entregada-, y en otros casos por factores externos como las crisis económicas que mermaron ventas y liquidez. Cinco empresas iniciaron haciendo maquila para otras empresas, y eso les dio la pauta para emprender en la fabricación de calzado en todo su proceso.

Un común denominador ha sido la persistencia de los empresarios para continuar con su actividad, en la mayoría de los casos por inercia, sin un plan estratégico de desarrollo: *“empecé de la nada, con dos trabajadores, de repente volteas y dices ah caray, ya tengo 12 empleados, sin querer vas creciendo, la misma inercia te lleva; yo tengo 16 años fabricando bota vaquera; es como todo, pasas diversas experiencias y vas aprendiendo de los errores y de los aciertos”* (entrevista # 6).

¹ Para clasificar cada empresa según su dimensión, se consideró el número de empleados y el rango de ventas.



Los valores o principios que más caracterizan el desempeño de estas empresas, según la mención de los empleados y directivos entrevistados, son la responsabilidad, la calidad, el trabajo en equipo y la honestidad; otros son: la puntualidad, el empleado, el ambiente laboral, la superación, el orden y la limpieza. El análisis de los diálogos permite comprender que la mayoría de los valores y principios fueron adoptados por los empresarios y directivos a lo largo de su trayectoria, mientras que valores como la honestidad y la calidad formaban parte de su filosofía desde el inicio en su actividad empresarial, como lo ejemplifica la mención siguiente: *“Mi padre me enseñó que había que ser muy estricto y tajante con el personal, pero los empleados hacían las cosas con fallas, saboteaban la producción, había conflictos entre ellos; la baja productividad y los momentos de crisis me hicieron cambiar, aprendí que es mucho mejor ser atento con mi gente que ser duro o estricto”* (entrevista # 10).



En lo referente a la productividad y rentabilidad de las empresas a lo largo de su existencia, las expresiones de los entrevistados permiten identificar dos tendencias: las que tienen una historia de esfuerzo, con altibajos, (siete de los casos), y las que tienen una evolución positiva de forma constante y consistente (cuatro de las empresas). Al poner atención en el perfil de los empresarios y directivos, puede verse una implicación entre su nivel de escolaridad y el nivel de desempeño de la empresa. Analizando los diálogos, se encuentra que quienes tienen más problemas para subsistir, conocen menos sobre administración, planeación, fiscal, procesos de calidad e innovación; mientras que los que tienen perfil profesional es al contrario, son los puntos que les permiten crecer en forma continua o al menos mantenerse a buen nivel en el mercado.



En el eje de análisis sobre la relación con sus proveedores, estas empresas expresan que el cumplimiento en pagos es fundamental, en gran medida porque es difícil que el proveedor financie la inversión para la fabricación del calzado de ahí que se paga a tiempo y en forma. Esto permite a los empresarios contar con insumos de calidad y a tiempo, como lo menciona un entrevistado: *“mi relación con los proveedores es muy buena, además como pago a tiempo y bien, yo puedo establecer las condiciones de la entrega para asegurar que sea de calidad* (entrevista # 1). Solo una de las empresas manifestó la dificultad para pagar en tiempo a proveedores, lo cual le lleva a recurrir a prestamistas a fin de no parar la producción.

En cuanto a la relación con los clientes, las empresas pequeñas y medianas han desarrollado una relación comúnmente llamada “ganar-ganar”, caracterizada por un vínculo de confianza, camaradería y responsabilidad. Si bien algunos van variando las líneas y estilos de producción según el ciclo del año y las tendencias de mercado –cuatro de los casos-, la mayoría se enfoca a un tipo de calzado, principalmente quienes producen botas, o especializado (por ejemplo para diabéticos). Las microempresas de propietarios con escolaridad más baja, tienen un método diferente, su mercado se dirige al





comprador en tianguis o plazas, a clientes que llegan en autobús de otras ciudades, y a comercializadoras pequeñas; en estos casos están expuestos a que algunos clientes paguen hasta en seis meses, o no les paguen; y a los robos y asaltos, sobre todo quienes salen de la ciudad para hacer entregas a clientes foráneos.

Los diálogos permiten identificar varios tipos de clientela: quienes compran por mayoreo y en volumen alto, tienden a imponer las condiciones de precio y plazo, a menos que se haya forjado una relación estrecha incluso de amistad, y que la actitud del comprador sea enfocada al trato justo: *“en este negocio domina el cliente grande, por lo general el fabricante en la negociación es un cero a la izquierda, necesitas una manera muy poderosa para poner tus condiciones; hace falta mucha educación en un 60% de los distribuidores y minoristas”* (entrevista # 10).



Con referencia a la relación con los empleados, se identifican dos modalidades: las empresas que cuentan con una plantilla básica con muy baja o nula rotación que ha perdurado a lo largo de los años, confiable, responsable, que ya ha establecido una forma de relación cordial y de trabajo con la empresa, y que es bien remunerada (siete de las once entrevistadas), como lo refiere el entrevistado # 3: *“considero que el compromiso y desempeño de mi gente es estupendo, la rotación es mínima, prácticamente cero, por dos cuestiones: un trato humano, y un ingreso razonablemente bueno, con todas sus prestaciones de ley; seguro social, aguinaldos y a partir del año pasado utilidades, los años anteriores todo se reinvertió en la empresa; a eso se debe que tengo gente muy leal, muy estable y si contratamos gente nueva no es por reponerla sino porque estamos creciendo”*.



En la otra modalidad están las empresas (cuatro de ellas) que tienen alta rotación de personal generalmente poco productivo, poco responsable, con excepciones que generalmente son familiares del empresario; tal es el caso de la mención siguiente: *“no hay mucho compromiso en los empleados; uno puede faltar al trabajo y no pasa nada, pero el que se friega es el patrón a fin de cuentas, porque la baja productividad le afecta a la empresa”* (entrevista # 5).

Sobre el cumplimiento de obligaciones fiscales y regulatorias, los once entrevistados manifiestan estar inscritos como contribuyentes y hacer sus declaraciones fiscales, al haber comprendido que es mejor cumplir que cargar con un problema que puede acabar con el negocio. En cuanto al pago de prestaciones laborales, principalmente el seguro social, las empresas pequeñas y medianas tienen una base de trabajadores que reciben este beneficio, y una parte de los empleados son considerados eventuales, generalmente sin prestaciones adicionales al pago de sueldo. En cambio las microempresas, al tratarse de negocio familiar, el pago a los trabajadores consta solo del sueldo, y su vivencia cotidiana es de problemática para disponer de recursos más allá





de lo requerido para cubrir los insumos y servicios; por ejemplo, un empresario manifestó su conflicto por tener que expedir facturas en forma electrónica –con las nuevas disposiciones de las autoridades hacendarias-, no entiende mucho del tema y piensa que tal vez sea mejor dejar de producir: *“no entiendo el tema fiscal, soy más obrero que empresario, no tengo computadora, a mi edad (63) creo que ya no podré cambiar”* (entrevista # 7).

En el eje de análisis referido a la participación en las empresas en organismos empresariales como la CICEG , solo dos de las empresas –de dimensión pequeña- participan en esta Cámara, por el beneficio que les representa mediante capacitación, asesoría y apoyo en trámites administrativos; las otras nueve no participan en algún organismo empresarial; un entrevistado comentó: *“no tengo recursos para pagar la cuota anual; además entre menos te conozcan como empresario mejor, para evitar pleitos por la copia de nuestros modelos de calzado”* (entrevista # 2).

En el rubro referido al desempeño en el rol directivo, la percepción de los entrevistados refleja una preocupación principalmente por dos responsabilidades: lograr un producto de calidad, y dar certeza laboral a los empleados, sobre todo en lo referente a las remuneraciones. Cabe hacer notar que en la percepción sobre las responsabilidades del empresario, no se expresa el tema del compromiso hacia afuera en lo referido al cuidado del entorno natural y de la responsabilidad hacia la comunidad. No obstante, al indagar sobre las prácticas de compromiso hacia el medio ambiente, seis empresas tienen conciencia de éste; las conductas expresadas en este sentido son: mitigación del ruido, uso de insumos a base de agua, confinamiento de residuos y traslado de éstos por empresas especializadas, ahorro de energía eléctrica y agua, y separación de desechos.

En cuanto al compromiso con la comunidad, cuatro empresas practican acciones como la donación de saldos de zapato a instituciones de asistencia social, dan donativos a causas como la fundación Alzheimer, donación de lentes a personas en pobreza, apoyo con refrigerio a peregrinos. Quienes reconocen no tener prácticas en estos rubros, expresan su actitud positiva hacia la posibilidad de implementarlas, como lo refiere el entrevistado # 7: *“realmente no hacemos algo por la comunidad, pero sí estamos dispuestos a hacerlo, con lo que podamos;...pero creo que al esforzarnos para que el empleado tenga un buen ingreso, contribuimos a la calidad de vida de su familia”*.

Con referencia al eje estilo de liderazgo que se ejerce en la organización, en las empresas entrevistadas predomina el paternalista. Estas MIPyMES –en la mayoría de los casos- procuran el bienestar de los empleados más allá de las condiciones laborales (por ejemplo, se otorgan préstamos con intereses muy bajos, se dan consejos para ser mejores personas); pero además se tiene un liderazgo organizacional orientado a la tarea, procurando el cumplimiento de metas de producción con la calidad requerida.





Cinco de los entrevistados manifestaron haber escuchado sobre la RSE, no obstante solo dos de ellos expresaron algún concepto referido al distintivo Empresa Socialmente Responsable, o al beneficio a la comunidad y al medio ambiente.

Conclusiones

Aun cuando no todos los entrevistados conocen sobre la RSE, se identifica una predisposición a actuar con lineamientos establecidos teóricamente para cumplir con RSE, como lo son: operar sus empresas con valores comunes, compromiso con la calidad, honestidad, responsabilidad y trabajo en equipo; al ser los valores un elemento volitivo y cognitivo de las actitudes, se puede plantear que los empresarios cuentan con un elemento base para que su conducta los oriente hacia la RSE, la cual implica la corresponsabilidad de un liderazgo integrador.

Desde la Teoría de la Acción Razonada (Ajzen, 1985), se concluye que las conductas descritas por los empresarios y directivos entrevistados, se orientan hacia una actitud positiva para la implementación de la institucionalización de RSE en empresas de calzado, ya que se encontraron creencias que apoyan la actuación hacia la concientización de acciones responsables socialmente, sin embargo se tendrá que modificar en este aspecto, la percepción negativa que se tiene sobre las experiencias vividas con organizaciones empresariales del gremio y que puede influir en la conclusión de acciones en un nivel más amplio.

En uno de los aspectos cognitivos, y dada la relación entre los diferentes componentes de una actitud, intención para emitir una conducta, creencias, y experiencias, hay aspectos de experiencias vividas dentro de las organizaciones entrevistadas, que apoyan el desarrollo de acciones que predisponen una conducta responsable, pues se expresan comportamientos de consciencia responsable en prácticas internas de liderazgo, aunque queda el cuestionamiento, si los obreros o colaboradores las reciben de esta manera.

Referencias

- Ajzen, I. (1985). From intentions to actions: A theory of planned behavior. En Khul, J. y Beckmann, J. (Eds.). *Action control from cognition to behavior* (pp. 10-39). Berlín: Verlag.
- Ajzen, I. y Fishbein, M. (1980). *Understanding attitudes and predicting social behavior*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Araque, R. y Montero, M. J. (2006). *La responsabilidad social de la empresa a debate*. Barcelona: Icaria.





Argandoña, A. (2008). *La Responsabilidad Social de las empresas Pequeñas y medianas*. Revista de Antiguos Alumnos del IEEM, año XI, revista 38, pp. 52-60.

Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper y Brothers.

Brum, M. (2010). *Responsabilidad social empresarial en América Latina: Problemas, actitudes y actores relevantes*. Administración y Organizaciones, 12(24), 39-55. Consultado el 8 de mayo del 2014.

Cajiga, J. F. (2009). *El concepto de Responsabilidad Social Empresarial*. México: CEMEFL.

Carrol, A. B. (1999). *Corporate Social Responsibility, Evolution of a Definitional Construct*. Business & Society, Vol. 38 No. 3, 268-295 Sage Publications.

Castaño, E. J. (2011). *Comunicar la responsabilidad social, una opción de éxito empresarial poco explorada*. vol. 8, núm. 2, pp. 173-186, julio-diciembre. Colombia: Revista Lasallista de Investigación.

Craig, N. y Williams, E. (2011). *Responsible consumers and stakeholder marketing: building a virtuous circle of social responsibility*. Universia Business Review.

Dejo, F. (2005). *Las empresas ante su desafío histórico: De la acumulación egoísta a la responsabilidad social*. Cuadernos de Difusión, 10 (18-19). Universidad ESAN.

Francés A. (2017). *De la responsabilidad social al compromiso social*. Debates IESA. 12 (4):12-15. Disponible en: Business Source Complete, Ipswich, MA. Consultado el 30 de septiembre del 2013.

García, A. y Hernández, J. (2010). *Responsabilidad Social Corporativa: el caso de algunas empresas de la industria del calzado en Guanajuato*. Memorias del Congreso SINNCO 2010. Consultado el 9 de diciembre del 2013 en http://www.concyteg.gob.mx/formulario/MT/MT2010/MT13/SESION4/MT134_AGARCIAG_235.pdf.

INEGI (2013). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE)*. México: INEGI.

Indicadores de Responsabilidad Social (2001). *Acción Social*. Santiago: Acción Empresarial.





ISO (2010). *ISO 26000 - Social Responsibility*. ISO 26000:2010, Noviembre 1. En <http://www.iso.org/iso/home/standards/iso26000.htm>. Consultado el 11 de enero del 2014.

ISO (2011). *ISO 26000 visión general del proyecto*. Consultado el 20 de septiembre del 2014 en http://www.iso.org/iso/iso_26000_project_overview-es.pdf.

Moreno, R. (2011). *Ética y Responsabilidad Social de las Empresas*. México: Miguel Ángel Porrúa.

Muller, A., & Kolk, A. (2009). CSR Performance in Emerging Markets Evidence from Mexico. *Journal Of Business Ethics*, 85325-337. doi:10.1007/s10551-008-9735-y

Myers, D. (2005). *Psicología Social*. México: Mcgraw-Hill / Interamericana

Perdomo, J. y Escobar, A. (2011). *La investigación en RSE: una revisión desde el management*. Cuadernos de administración. Bogotá (Colombia), Pontificia Universidad Javeriana, 24 (43): 193-219, julio-diciembre de 2011

PROSPECTA (2013). *Datos del sector calzado en México 2013*. Boletín PROSPECTA-CICEG.

Rodríguez, A. (2004). *Psicología de las organizaciones*. Barcelona: Editorial UOC.

Rodríguez, H. (2008). *La cultura es también una responsabilidad social empresarial*. *Revista Empresa y Humanismo*, vol. XI, 2/08, pp. 109-134.

Rokeach, M. (1968). *A theory of organization and change within value attitude systems*. *Journal of Social Issues*, 24, 13-33

Sotelo, J. y Durán, M. S. (2014). *La Responsabilidad Social Empresarial en empresas de la ciudad de León Gto., y su compromiso con la comunidad y el medio ambiente*. Memorias del XIX Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática de la FCA UNAM, el 10 de octubre del 2014.

Sotelo, J. y García, J. (2013). *La responsabilidad social en empresas del sector cuero-calzado y su disposición a compartir los beneficios con los colaboradores*. Memorias del XVII Congreso Internacional de Ciencias Administrativas. México: ACACIA.





Suárez, T. y Lara, G. (2012). *Responsabilidad Social Corporativa*. México: Universidad Autónoma de Yucatán.

United Nations Global Compact (2012). *Después de la Firma. Guía de participación en el Pacto Mundial de las Naciones Unidas*. En http://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/8.1/ATS_ES.pdf. Consultado el 13 de febrero del 2014.

